

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efek mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan stres kerja pada hubungan komunikasi organisasi yang ditinjau dari persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Pada bab IV ini akan dibahas identitas responden, hasil penelitian, dan pembahasan dari hasil penelitian.

#### 4.1 Identitas Responden

Data penelitian diperoleh kuesioner yang didistribusikan sebanyak 120 kepada manajer menengah di perusahaan manufaktur kota Semarang yang tercatat dalam data BPS tahun 2015.

**Tabel 4.1 Data Distribusi Kuesioner**

Kuesioner yang Didistribusikan	Kuesioner Kembali	Kuesioner yang Diolah
111	99	92

*Sumber : Data Primer yang Diolah 2017.*

Berdasarkan data di atas kita dapat melihat bahwa sebanyak 100 manajer menengah yang berada di 10 perusahaan manufaktur di Kota Semarang bersedia ikut serta menjadi responden dalam pengisian kuesioner penelitian ini. Kuesioner yang tidak dapat diolah sebanyak 15 kuesioner, dikarenakan kuesioner tersebut

tidak termasuk kriteria dalam riset ini. Ketujuh responden yang tidak termasuk kriteria dikarenakan manajer tersebut merupakan kategori manajer bawah. Berikut adalah rincian nama perusahaan yang bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

**Tabel 4.2 Data Rincian Responden**

No	Nama Perusahaan	Kuesioner Dikirim	Kuesioner Kembali	Kuesioner Diolah
1.	PT Marimas Putera Kencana	20	20	15
2.	PT Nayati Indonesia	10	10	10
3.	PT Dyriana	12	11	10
4.	PT Bandeng Juwana Elrina	12	11	10
5.	PT Guna Abadi	14	10	10
6.	PT Apparel One Indonesia	10	10	10
7.	PT Sido Muncul	13	11	11
8.	PT Java Prima Abadi	10	6	6
9.	PT Kurnia Jati Utama Indonesia	12	10	10
<b>TOTAL</b>		<b>111</b>	<b>99</b>	<b>92</b>

*Sumber : Data Primer yang Diolah 2017.*

## **4.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

### **4.2.1 Uji Validitas**

Pengujian validitas ini menggunakan Person Correlation, di mana dikatakan valid ketika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ . Dalam penelitian ini  $r \text{ tabel}$   $N = 92$  yaitu 0,203. Berikut tabel uji validitas dari setiap variabel.

**Tabel 4.3 Uji Validitas Persepsi Dukungan Organisasi**

Pertanyaan	r Tabel	r Hitung	Keterangan
PDO1	0,203	0,649	Valid
PDO2	0,203	0,601	Valid
PDO3	0,203	0,518	Valid
PDO4	0,203	0,643	Valid
PDO5	0,203	0,651	Valid
PDO6	0,203	0,610	Valid
PDO7	0,203	0,706	Valid
PDO8	0,203	0,371	Valid
PDO9	0,203	0,534	Valid
PDO10	0,203	0,537	Valid
PDO11	0,203	0,218	Valid
PDO12	0,203	0,263	Valid
PDO13	0,203	0,478	Valid
PDO14	0,203	0,521	Valid
PDO15	0,203	0,705	Valid
PDO16	0,203	0,734	Valid

*Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 2.*

Dari tabel 4.3 diketahui bahwa  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  maka item pertanyaan untuk variabel persepsi dukungan organisasi semuanya dikatakan valid. Kemudian berikut merupakan hasil pengujian validitas variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

**Tabel 4.4 Uji Validitas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Pertanyaan	r Tabel	r Hitung	Keterangan
OCB1	0,203	0,518	Valid
OCB2	0,203	0,494	Valid
OCB3	0,203	0,461	Valid
OCB4	0,203	0,443	Valid
OCB5	0,203	0,360	Valid
OCB6	0,203	0,428	Valid
OCB7	0,203	0,329	Valid
OCB8	0,203	0,501	Valid
OCB9	0,203	0,393	Valid
OCB10	0,203	0,319	Valid
OCB11	0,203	0,365	Valid
OCB12	0,203	0,481	Valid

*Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 2.*

Dari tabel 4.4 diketahui bahwa  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  maka item pertanyaan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semuanya dikatakan valid. Kemudian berikut merupakan hasil pengujian validitas variabel stres kerja.

**Tabel 4.5 Uji Validitas Stres Kerja**

<b>Pertanyaan</b>	<b>r Tabel</b>	<b>r Hitung</b>	<b>Keterangan</b>
SK1	0,203	0,440	Valid
SK2	0,203	0,231	Valid
SK3	0,203	0,325	Valid
SK4	0,203	0,391	Valid
SK5	0,203	0,558	Valid
SK6	0,203	0,473	Valid
SK7	0,203	0,547	Valid
SK8	0,203	0,650	Valid
SK9	0,203	0,596	Valid
SK10	0,203	0,659	Valid
SK11	0,203	0,533	Valid
SK12	0,203	0,587	Valid

*Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 2.*

Dari tabel 4.5 diketahui bahwa  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  maka item pertanyaan untuk variabel stres kerja semuanya dikatakan valid. Kemudian berikut merupakan hasil pengujian validitas variabel kinerja karyawan.

**Tabel 4.6 Uji Validitas Kinerja Karyawan**

Pertanyaan	r Tabel	r Hitung	Keterangan
KK1	0,203	0,572	Valid
KK2	0,203	0,704	Valid
KK3	0,203	0,469	Valid
KK4	0,203	0,785	Valid
KK5	0,203	0,780	Valid
KK6	0,203	0,704	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 2.

Dari tabel 4.6 diketahui bahwa  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  maka item pertanyaan untuk variabel kinerja karyawan semuanya dikatakan valid.

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner ini dapat dipercaya atau reliabel. Uji reliabilitas ini dengan melihat hasil dari *Cronbach's Coefficient Alpha*. Berikut merupakan hasil dari uji reliabilitas :

**Tabel 4.7 Uji Reliabilitas**

Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Persepsi Dukungan Organisasi	0,795	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,555	Reliabel
Stres Kerja	0,731	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,742	Reliabel

Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 3.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini yaitu persepsi dukungan organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), stres kerja dan kinerja karyawan mempunyai nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,5 dimana menunjukkan sekitar 0,5-0,8. Maka kuesioner penelitian ini dapat dikatakan reliabel atau dapat dipercaya.



### 4.3 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada riset ini untuk mengetahui hasil dari semua jawaban responden mengenai persepsi dukungan organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, stres kerja dan kinerja karyawan.

**Tabel 4.8 Statistik Deskriptif**

Keterangan	J4umlah	Range Kategori		PDO		OCB		SK		KK	
		Rendah (R)	Tinggi (T)								
JENIS KELAMIN:											
Pria	50	1,00 - 3,00	3,01 - 5,00	3,44	T	3,23	T	2,64	R	3,44	T
Wanita	42	1,00 - 3,00	3,01 - 5,00	3,37	T	3,29	T	2,59	R	3,43	T
Sig.				0,463		0,436		0,616		0,949	
USIA:											
22 – 30 tahun	16	1,00 - 3,00	3,01 - 5,00	3,18	T	3,21	T	2,67	R	3,52	T
31 – 40 tahun	41	1,00 - 3,00	3,01 - 5,00	3,43	T	3,27	T	2,57	R	3,47	T
41 – 45 tahun	24	1,00 - 3,00	3,01 - 5,00	3,45	T	3,21	T	2,65	R	3,37	T
46 – 50 tahun	10	1,00 - 3,00	3,01 - 5,00	3,52	T	3,41	T	2,68	R	3,33	T
> 50 tahun	1	1,00 - 3,00	3,01 - 5,00	3,75	T	2,91	T	2,33	R	3,50	T
Sig.				0,284		0,334		0,804		0,876	
PENDIDIKAN:											
SMA/SMK	20	1,00 - 3,00	3,01 - 5,00	3,51	T	3,26	T	2,65	R	3,29	T
D3	19	1,00 - 3,00	3,01 - 5,00	3,52	T	3,43	T	2,68	R	3,35	T
S1	39	1,00 - 3,00	3,01 - 5,00	3,35	T	3,21	T	2,57	R	3,58	T
S2	14	1,00 - 3,00	3,01 - 5,00	3,25	T	3,16	T	2,61	R	3,36	T
Sig.				0,224		0,039		0,781		0,184	

Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 4.

Data tabulasi silang antara persepsi dukungan organisasi (PDO), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), stres kerja (SK) dan kinerja karyawan (KK) dibedakan menjadi jenis kelamin, usia, pendidikan. Pada tabel di



atas dapat dilihat bahwa dalam riset ini, berdasarkan jenis kelamin terdapat 92 responden yang terdiri dari 50 responden pria dan 42 responden wanita. Berdasarkan jenis kelamin, persepsi responden pria terhadap keadilan prosedural dalam pengambilan keputusan, keadilan distributif untuk menghargai kesejahteraan karyawan, keadilan interaksional dalam mengkomunikasikan dengan atasan lebih tinggi yaitu sebesar 3,44 daripada responden wanita yang hanya sebesar 3,37. Kemudian persepsi responden wanita terhadap sikap inisiatif untuk saling tolong menolong, sikap bertoleransi terhadap manajer yang lain lebih tinggi yaitu sebesar 3,29 dibandingkan dengan responden pria yaitu sebesar 3,23. Hal ini sebanding dengan persepsi responden terhadap beban kerja yang dialami di mana responden wanita lebih rendah mengalami beban kerja yaitu sebesar 2,59 dibandingkan dengan responden pria sebesar 2,64. Berbanding terbalik dengan persepsi responden terhadap kinerja yang dihasilkan untuk responden pria justru lebih tinggi dibandingkan dengan responden wanita. Dilihat dari signifikansinya, untuk jenis kelamin semua variabel menunjukkan nilai signifikansi  $> 0,05$  sehingga baik responden laki-laki maupun responden perempuan tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka dukungan organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, stres kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan usia, responden dalam riset ini berjumlah 92 yang terdiri dari responden dengan usia 22-30 tahun sebanyak 16 orang, usia 31-40 tahun sebanyak 41 orang, usia 41-45 tahun sebanyak 24 orang, 46-50 tahun sebanyak

10 orang dan usia di atas 50 tahun sebanyak 1 orang. Responden dengan usia >50 tahun memiliki penilaian yang lebih tinggi dari responden yang lain. Dikarenakan jumlah responden untuk usia >50 tahun hanya 1 orang saja, peneliti melihat pada kategori usia 45-50 tahun bahwa persepsi responden terhadap keadilan yang diberikan perusahaan secara prosedural dalam pengambilan keputusan, distributif untuk menyejahterahkan karyawan serta interaksional yang dikomunikasikan dengan atasan baik lebih tinggi dibandingkan responden dengan usia 22-30 tahun, 31-40 tahun dan 41-45 tahun. Hal ini dikarenakan responden usia 41-45 tahun telah mendapatkan semua keadilan baik itu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional secara layak dibandingkan dengan responden dengan usia 22-30 tahun, 31-40 tahun, dan 41-45 tahun. Sebanding dengan persepsi responden mengenai sikap inisiatif yang dilakukan responden secara sukarela pada responden dengan usia 46-50 tahun lebih tinggi dibandingkan dengan responden rentang usia yang lainnya. Hal ini dikarenakan responden usia 46-50 tahun merasa dihargai dan telah diperlakukan secara adil sehingga sikap loyalitas pada diri mereka muncul untuk melakukan OCB. Kemudian persepsi responden terhadap beban kerja yang di alami, responden dengan usia > 50 tahun memiliki beban kerja yang rendah dibanding yang lain, dikarenakan pada usia ini responden sedikit memiliki tugas-tugas yang diberikan. Responden dengan rentang usia 31-40 tahun memiliki stres kerja lebih rendah diantara responden usia 22-30 tahun, 41-45 tahun dan 46-50 tahun. Hal ini berarti responden dengan usia 31-40 tahun lebih baik dalam mengelola beban

kerja yang didapat ke arah yang positif sehingga stres kerja di alami rendah. Persepsi responden terhadap kinerja yang dihasilkan, responden dengan usia 22-30 tahun memiliki kinerja paling tinggi dibandingkan dengan rentang usia yang lainnya. Hal ini dikarenakan pada usia 22-30 tahun merupakan usia produktif, sehingga mereka lebih memiliki tenaga lebih dibandingkan usia yang lain dan stres kerja yang di alami responden 22-30 tahun juga tidak terlalu tinggi. Dilihat dari signifikansinya, untuk usia semua variabel menunjukkan nilai signifikansi  $> 0,05$  sehingga baik responden laki-laki maupun responden perempuan tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka dukungan organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, stres kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan pendidikan, dapat dilihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir S1 paling mendominasi yaitu sebanyak 39 orang, SMA/SMK sebanyak 20 orang, D3 sebanyak 19 orang dan S2 sebanyak 15 orang. Responden berpendidikan D3 memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan secara prosedural, distributif dan interaksional dibandingkan dengan responden yang berpendidikan lainnya. Sebanding dengan responden D3 yang memiliki persepsi mengenai sikap inisiatif yang ditimbulkan secara sukarela yang tinggi dibandingkan yang lain, dikarenakan mereka merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Selain itu persepsi responden terhadap beban kerja, responden dengan pendidikan S1 memiliki skor yang paling rendah dibandingkan dengan yang lain, hal ini dikarenakan mereka yang S1 telah belajar untuk mengelola beban kerja dengan baik dan melihat dengan segi yang positif.

Sebanding dengan persepsi responden terhadap kinerja yang dihasilkan, untuk pendidikan S1 memiliki kinerja karyawan yang tinggi dibandingkan dengan yang lain. Hal ini dikarenakan stres kerja yang dialami mereka yang berpendidikan S1 rendah, sehingga kinerja karyawan yang dihasilkan tinggi. Dilihat dari signifikansinya, berdasarkan pendidikan menunjukkan nilai signifikansi  $> 0,05$  untuk variabel persepsi dukungan organisasi, stres kerja dan kinerja karyawan sehingga responden dengan pendidikan SMA/SMK, D3, S1 dan S2 tidak berbeda secara signifikan mengenai persepsi mereka dukungan organisasi, stres kerja dan kinerja karyawan. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* nilai signifikansi  $< 0,05$  sehingga untuk variabel ini responden dengan pendidikan SMA/SMK, D3, S1 dan S2 berbeda secara signifikan.

#### 4.4 Pengujian Hipotesis 1

Pengujian hipotesis 1 pada penelitian ini adalah apakah ada efek mediasi OCB pada hubungan komunikasi organisasi yang ditinjau dari persepsi dukungan organisasi terhadap stres kerja.

Dikelompokkan dalam 3 pendekatan umum sebagai berikut :

$$SK = \alpha + \beta_1 PDO + e \dots \dots \dots (1)$$

$$OCB = \alpha + \beta_1 PDO + e \dots \dots \dots (2)$$

$$SK = \alpha + \beta_1 PDO + \beta_2 OCB + e \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan :

PDO = Persepsi Dukungan Organisasi

OCB = Organizational Citizenship Behavior

SK = Stres Kerja

##### 4.4.1 Uji Asumsi Klasik Hipotesis 1

**Tabel 4.9 Uji Asumsi Klasik Hipotesis 1**

Model	Pengujian	Asymp. Sig.	Sig.	Tolerance	VIF	Keterangan
PDO → SK (1)	Normalitas	0,507				Normal
PDO → SK (1)	Heteroskedastisitas		0,493			Bebas
PDO→OCB (2)	Normalitas	0,361				Normal
PDO→OCB (2)	Heteroskedastisitas		0,636			Bebas
PDO,OCB→SK (3)	Normalitas	0,879				Normal
PDO,OCB→SK (3)	Heteroskedastisitas		0,565			Bebas
PDO,OCB→SK (3)	Multikolineritas			0,956	1,046	Bebas

Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 5.

Tabel 4.9 merupakan pengujian asumsi klasik normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas model 1, 2 dan 3 pada pengujian hipotesis 1. Pengujian normalitas menggunakan *kolmogorov-smirnov*, dikatakan normal jika nilai signifikansi lebih dari 0,05. Pada hipotesis 1, uji normalitas untuk keseluruhan model berdistribusi normal. Hal ini dilihat dari nilai Asymp. Sig untuk uji normalitas secara keseluruhan lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,507, 0,361 dan 0,879.

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser, dikatakan bebas dari heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05. Diketahui nilai signifikansi dari variabel independen tiap model pada hipotesis 1 lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,493, 0,636 dan 0,565. Artinya, tiap model pada hipotesis 1 ini bebas dari heteroskedastisitas.

Uji multikolinearitas dilakukan dengan uji regresi dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Uji multikolinearitas hanya dilakukan pada model 3 dikarenakan pada model 1 dan 2 hanya memiliki satu variabel independen sehingga pasti tidak terjadi multikolinearitas. Hasil dari uji multikolinearitas hipotesis 1 menunjukkan nilai *tolerance* > 0,1 yaitu sebesar 0,956 dan VIF < 10 sebesar 1,046. Maka antar variabel independen (persepsi dukungan organisasi dan OCB) dalam riset ini tidak terjadi korelasi.

#### 4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesis 1

Pada pengujian hipotesis 1 diuji dengan menggunakan analisis mediasi dengan 3 langkah. Berikut merupakan hasil regresi dari tiap-tiap model pada hipotesis 1:

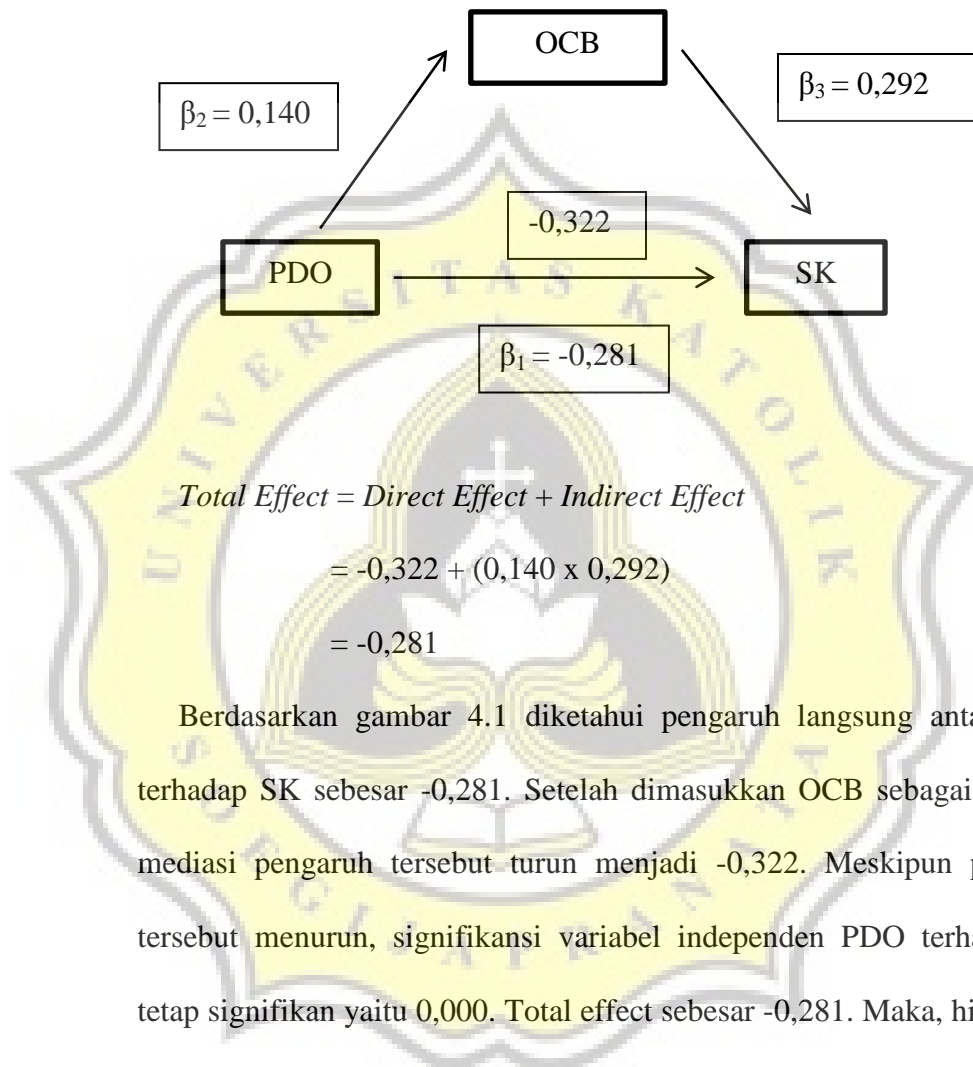
**Tabel 4.10 Hasil Pengujian Hipotesis 1**

Model	Model Empiris	Koefisien Beta	Std. Error	Sig.
PDO → SK (1)	$SK = 3,574 - 0,281PDO$	-0,281	0,087	0,002
PDO → OCB (2)	$OCB = 2,782 + 0,140PDO$	0,140	0,069	0,046
PDO, OCB → SK (3)	$SK = 2,761 - 0,322PDO + 0,292OCB$	-0,322 0,292	0,087 0,130	0,000 0,028

*Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 6.*

Pada tabel 4.10 dapat dilihat pada model 1, nilai signifikansi untuk pengaruh PDO terhadap SK sebesar  $0,002 < 0,05$ , sehingga PDO berpengaruh terhadap SK. Pada model 2, nilai signifikansi untuk pengaruh PDO terhadap OCB sebesar  $0,046 < 0,05$ , sehingga PDO berpengaruh terhadap OCB. Pada uji mediasi model 3, dilihat bahwa PDO tetap berpengaruh terhadap SK dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  dan OCB berpengaruh terhadap SK karena memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 yaitu 0,028.

**Gambar 4.1 Uji Mediasi Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap  
Stres Kerja Melalui OCB**



Berdasarkan gambar 4.1 diketahui pengaruh langsung antara PDO terhadap SK sebesar -0,281. Setelah dimasukkan OCB sebagai variabel mediasi pengaruh tersebut turun menjadi -0,322. Meskipun pengaruh tersebut menurun, signifikansi variabel independen PDO terhadap SK tetap signifikan yaitu 0,000. Total effect sebesar -0,281. Maka, hipotesis 1 di terima. Artinya, OCB memediasi secara parsial hubungan komunikasi organisasi yang ditinjau dari persepsi dukungan organisasi terhadap stres kerja. OCB pada hipotesis 1 ini berfungsi sebagai *partial mediation*.



**Tabel 4.11 Sobel Test**

<b>Input</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Test Statistic</b>	<b>Std. Error</b>	<b>p-value</b>
a = 0,140	<b>Sobel Test</b>	1.50564836	0.02715109	0.13215747
b = 0,292	<b>Aroian Test</b>	1.42964786	0.02859445	0.15281811
s <sub>a</sub> = 0,069	<b>Goodman Test</b>	1.59521944	0.02562657	0.11066317
s <sub>b</sub> = 0,130				

*Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 6.*

Tabel 4.4.3 merupakan uji mediasi dengan melihat hasil dari sobel test, aroian test, dan goodman test. Pada hipotesis 1 ini, nilai Sobel Test sebesar (0,132) Aroian Test sebesar (0,153) dan Goodman Test sebesar (0,110) yang seluruhnya lebih dari 0,05. Artinya, OCB merupakan *partial mediation* yang dapat memediasi efek komunikasi organisasi yang ditinjau dari persepsi dukungan organisasi terhadap stres kerja.

#### 4.5 Pengujian Hipotesis 2

Pengujian hipotesis 2 pada penelitian ini yaitu apakah ada efek mediasi stres kerja pada hubungan OCB terhadap kinerja karyawan.

Dikelompokkan dalam 3 pendekatan umum sebagai berikut :

$$KK = \alpha + \beta_1 OCB + e \dots \dots \dots (1)$$

$$SK = \alpha + \beta_1 OCB + e \dots \dots \dots (2)$$

$$KK = \alpha + \beta_1 OCB + \beta_2 SK + e \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan :

OCB = Organizational Citizenship Behavior

SK = Stres Kerja

##### 4.5.1 Uji Asumsi Klasik Hipotesis 2

**Tabel 4.12 Uji Asumsi Klasik Hipotesis 2**

Model	Pengujian	Asymp. Sig.	Sig.	Tolerance	VIF	Keterangan
OCB → KK (1)	Normalitas	0,451				Normal
OCB → KK (1)	Heteroskedastisitas		0,209			Bebas
OCB → SK (2)	Normalitas	0,239				Normal
OCB → SK (2)	Heteroskedastisitas		0,190			Bebas
OCB, SK → KK (3)	Normalitas	0,710				Normal
OCB, SK → KK (3)	Heteroskedastisitas		0,641			Bebas
OCB, SK → KK (3)	Multikolineritas			0,978	1,022	Bebas

Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 7.

Tabel 4.12 merupakan pengujian asumsi klasik normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas model 1, 2 dan 3 pada pengujian hipotesis 2. Pengujian normalitas menggunakan *kolmogorov-smirnov*, dikatakan normal jika nilai signifikansi lebih dari 0,05. Pada hipotesis 2, uji normalitas untuk keseluruhan model berdistribusi normal. Hal ini dilihat dari nilai Asymp. Sig untuk uji normalitas secara keseluruhan lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,451, 0,239 dan 0,710.

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji glejser, dikatakan bebas dari heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05. Diketahui nilai signifikansi dari variabel independen tiap model pada hipotesis 2 lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,209, 0,190 dan 0,641. Artinya, tiap model pada hipotesis 1 ini bebas dari heteroskedastisitas.

Uji multikolinearitas dilakukan dengan uji regresi dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Uji multikolinearitas hanya dilakukan pada model 3 dikarenakan pada model 1 dan 2 hanya memiliki satu variabel independen sehingga pasti tidak terjadi multikolinearitas. Hasil dari uji multikolinearitas hipotesis 1 menunjukkan nilai *tolerance*  $> 0,1$  yaitu sebesar 0,978 dan VIF  $< 10$  yaitu sebesar 1,022. Maka antar variabel independen (OCB dan stres kerja) dalam riset ini tidak terjadi korelasi.

#### 4.5.2 Hasil Pengujian Hipotesis 2

Pada pengujian hipotesis 1 diuji dengan menggunakan analisis mediasi dengan 3 langkah. Berikut merupakan hasil regresi dari tiap-tiap model pada hipotesis 2:

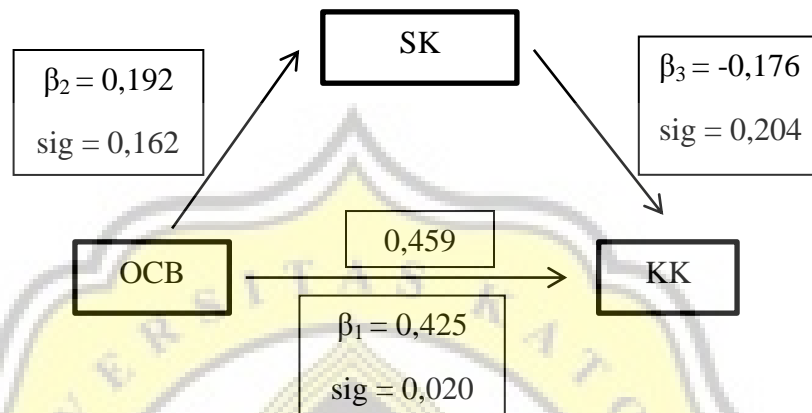
**Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hipotesis 2**

Model	Model Empiris	Koefisien Beta	Std. Error	Sig.
OCB → KK (1)	$KK = 2,052 + 0,425OCB$	0,425	0,179	0,020
OCB → SK (2)	$SK = 1,992 + 0,192OCB$	0,192	0,136	0,162
OCB, SK → KK (3)	$KK = 2,403 + 0,459OCB - 0,176SK$	0,459 -0,176	0,180 0,138	0,013 0,204

*Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 8.*

Tabel 4.13 pada model 1, nilai signifikansi untuk pengaruh OCB terhadap KK sebesar 0,014 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga OCB berpengaruh terhadap KK. Pada model 2, nilai signifikansi untuk pengaruh OCB terhadap SK sebesar 0,051 yang lebih besar daripada 0,05, sehingga OCB tidak berpengaruh terhadap SK. Pada uji mediasi model 3, kita dapat melihat bahwa OCB tetap berpengaruh terhadap KK dengan signifikansi sebesar 0,010 yang lebih kecil daripada 0,05 dan SK tidak berpengaruh terhadap KK karena memiliki nilai signifikansi lebih daripada 0,05 yaitu 0,367.

**Gambar 4.2 Uji Mediasi Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap  
Stres Kerja Melalui OCB**



Berdasarkan gambar 4.2 dapat di lihat bahwa pengaruh langsung untuk hubungan OCB dengan kinerja karyawan berpengaruh signifikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,020 < 0,05$ . Sedangkan pengaruh langsung OCB dengan stres kerja tidak memiliki pengaruh dengan nilai signifikansi sebesar  $0,162 > 0,05$ . Begitu pula dengan pengaruh tidak langsung OCB terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja juga tidak memiliki pengaruh, dengan nilai signifikansi sebesar  $0,204 > 0,05$ . Oleh karena itu, hipotesis 2 pada penelitian ini di tolak. Artinya, stres kerja tidak dapat memediasi hubungan OCB terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 4.14 Sobel Test**

<b>Input</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Test Statistic</b>	<b>Std. Error</b>	<b>p-value</b>
a = 0,192	<b>Sobel Test</b>	-0.94637638	0.03570672	0.34395665
b = -0,176	<b>Aroian Test</b>	-0.83770743	0.04033867	0.40219504
s <sub>a</sub> = 0,136	<b>Goodman Test</b>	-1.11243857	0.03037651	0.26594963
s <sub>b</sub> = 0,138				

*Sumber : Data Primer yang Diolah 2017, Lampiran 8.*

Tabel 4.5.3 merupakan uji mediasi dengan melihat hasil dari Sobel Test, Aroian Test, dan Goodman Test. Pada hipotesis 2 ini, nilai Sobel Test sebesar (0,343), Aroian Test sebesar (0,402) dan Goodman Test sebesar (0,265) yang seluruhnya  $> 0,05$ . Artinya, pengujian hipotesis 2 ditolak yaitu stres kerja tidak dapat memediasi hubungan OCB terhadap kinerja karyawan.

## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Pembahasan Hipotesis 1

Pada hasil hipotesis 1 telah kita ketahui bahwa ada pengaruh komunikasi organisasi yang ditinjau dari persepsi dukungan organisasi terhadap stres kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai mediasi. Variabel mediasi OCB pada hipotesis 1 merupakan *complete mediation*. Persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi responden akan keadilan secara prosedural guna dalam pengambilan keputusan, keadilan distributif atas kesejahteraan yang diberikan, maupun keadilan interaksional yang baik dengan atasan. Apabila persepsi tersebut telah terbentuk dengan baik, karyawan akan merasa dihargai oleh perusahaan dan sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan muncul. Sikap loyalitas karyawan bisa diwujudkan dengan OCB yang dilakukan secara individu oleh karyawan.

Sikap-sikap positif dari OCB seperti sikap menolong antar karyawan secara sukarela ketika ada pekerjaan yang kurang paham, membantu rekan kerja yang kelebihan pekerjaan, sikap toleransi pada keadaan yang kurang baik tanpa protes, sikap melaksanakan pekerjaan dengan tanggung jawab, dan berpartisipasi dengan menghadiri kegiatan yang tidak wajib untuk dirinya. Semakin tinggi persepsi karyawan akan keadilan (prosedural, distributif dan interaksional), dukungan atasan, penghargaan serta kondisi kerja yang dirasakan oleh responden, maka semakin tinggi pula sikap OCB yang muncul pada diri

responden untuk membantu karyawan lain atau bawahannya, sehingga dapat berdampak pada stres kerja yang akan rendah.

Pada hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional tinggi. Persepsi responden akan OCB juga tinggi, dan stres kerja rendah. Hal ini membuktikan bahwa pada riset ini, persepsi yang dimiliki responden akan keadilan prosedural dalam pengambilan keputusan, keadilan distributif dalam memberikan kesejahteraan, serta keadilan interaksional yang dikomunikasikan dengan atasan baik tinggi. Maka karyawan merasa dihargai karena mereka telah diperlakukan secara adil, sehingga karyawan memunculkan sikap loyalitas dengan sendirinya. Riset ini juga menunjukkan bahwa persepsi responden akan OCB tinggi, artinya responden telah melakukan sikap saling membantu, sikap toleransi tanpa mereka sadari secara sukarela dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. OCB yang telah dilakukan dengan baik, berakibat rendahnya stres kerja yang dialami oleh responden.

Sejalan dengan teori dukungan organisasi yang berpendapat bahwa karyawan mungkin akan menanggapi dukungan organisasi apabila karyawan memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi dengan organisasinya, maka karyawan akan memberikan timbal balik terhadap organisasinya (Hunter, 2011). Dengan kata lain, ketika organisasi memberikan dukungan atas kebijaksanaan mereka sendiri, karyawan akan cenderung merasa berkewajiban untuk membalas



niat baik dari organisasi tersebut daripada jika dukungan diberikan kepada semua orang sebagai urusan kebijakan.

Sifat kebebasan OCB juga membuat mereka seperti “barang ideal untuk timbal balik” karena mudah diberikan dan disembunyikan (Settoon, Bennett, & Liden, 1996, p. 220 dalam Hunter 2011). Karakteristik ini juga memungkinkan karyawan menyesuaikan diri dengan jenis, jumlah dan atau waktu OCB yang akan mereka tunjukkan dan kapan mereka harus melakukannya. Hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan OCB berkedudukan kuat dan banyak riset telah melaporkan korelasi positif antara kedua konstruksi tersebut, di berbagai konteks pekerjaan dan organisasi (Hunter 2011).

#### **4.6.2 Pembahasan Hipotesis 2**

Hasil pengujian hipotesis 2 telah kita ketahui bahwa stres kerja tidak dapat memediasi pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan. Hasil dari hipotesis 2 yaitu sikap menolong, toleransi yang dilakukan oleh karyawan mempengaruhi kinerja karyawan yang dihasilkan. Pengaruh sikap sukarela dalam menolong rekan kerja yang dilakukan oleh responden tidak signifikan terhadap stres kerja yang di alami oleh responden. Pengaruh stres kerja yang di alami responden tersebut juga tidak signifikan terhadap hasil kinerja yang dihasilkan oleh responden. Hal ini dapat dilihat pada tabel statistik deskriptif. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan menunjukkan bahwa stres kerja yang di alami oleh responden semuanya rendah. Maka, efek OCB yang dapat meningkatkan efektivitas perusahaan dan dapat menurunkan stres

kerja tidak berpengaruh terhadap stres kerja yang responden alami. Hal ini dikarenakan tanpa melakukan sikap sukarela dalam menolong rekan kerja, stres kerja yang dialami responden sudah rendah sehingga hal ini juga tidak mempengaruhi kinerja karyawan yang responden dihasilkan.

Riset penelitian Adi (2000) dalam Hidayah dkk (2008) menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi dapat berakibat negatif terhadap kinerja, begitu juga sebaliknya. Berbanding terbalik dengan penelitian Astianto dan Heru (2014) yang menyatakan pada tingkat tertentu stres diperlukan, karena tanpa adanya stres dalam pekerjaan karyawan tidak akan merasa tertantang yang berakibat kinerja rendah. Di sisi lain, stres tidak hanya hal yang merugikan saja. Namun juga ada seseorang yang menganggap stres berdampak menguntungkan, karena dapat menjadi lebih giat dan rajin lagi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, tidak adanya pengaruh OCB terhadap kinerja melalui stres kerja, karena sebagai manajer para responden dapat membedakan stres yang menguntungkan atau tidak menguntungkan bagi dirinya dan perusahaan sehingga stres kerja yang dihasilkan rendah.